

---

M.E.S., Numéro 132, Vol. 1, janvier – février 2024

<https://www.mesrids.org>

Dépôt légal : MR 3.02103.57117

N°ISSN (en ligne) : 2790-3109

N°ISSN (impr.) : 2790-3095

Mise en ligne le 20 février 2024

---



***Revue Internationale des Dynamiques Sociales***  
***Mouvements et Enjeux Sociaux***  
*Kinshasa, janvier - février 2024*



## LA PROMOTION DES EXPORTATIONS DES PRODUITS MINIERES DE LA RD. CONGO :

*Une alternative crédible pour la performance commerciale des entreprises locales*

par

**Ernest HARIDI MUSILIMU**

**Jean Calvin TSHIBUABUA SHAMBA**

**Albert NGOYI MBAYI**

**Nicolas GBIABONZAPA NZELAMOKE**

*(Tous) Apprenants, Faculté de Sciences Economiques et de Gestion  
Université de Kinshasa*

---

### Résumé

*Le déséquilibre structurel entre la production et l'exportation des produits miniers congolais exige des compétences requises pour dénouer, à coup sûr, le nœud gordien qui caractérise leur vente à l'international. Ceci du fait de l'impact sévère du rôle croissant de la technologie et de l'innovation expliquant en partie les échanges entre pays à degré de développement comparable et la montée inexorable des échanges de produits similaires différenciés par les entreprises. Notre objectif est de fournir une grille de lecture sur les alternatives crédibles au commerce international en termes de compétences clés pour améliorer la performance commerciale des entreprises extractives de la RDC.*

*Ainsi, la littérature met essentiellement en évidence l'influence des compétences du cadre dirigeant, des compétences productives de l'entreprise, informationnelles et des compétences marketing sur l'efficacité des ventes à l'exportation. Il s'est avéré que les compétences des entreprises congolaises en profil des dirigeants, l'innovation, la prise en compte des risques, la proactivité, etc. sur le marché extérieur résument en partie la faible rentabilité dans les ventes des minerais et l'amenuisement des recettes du commerce international ; d'où l'importance de promouvoir le développement et l'acquisition des compétences des Entreprises en contexte congolais.*

**Mots-clés :** *promotion des exportations, compétences, alternatives crédibles, performance commerciale*

### Abstract

*The structural imbalance between the production and export of Congolese mining products requires the skills needed to untie, with certainty, the Gordian knot that characterizes their international sale. This is because of the severe impact of the growing role of technology and innovation, which partly explains trade between countries at a comparable level of development and the inexorable rise in trade in similar products differentiated by companies. Our aim is to provide an overview of credible alternatives to international trade in terms of key skills for improving the commercial performance of extractive companies in the DR.*

*Thus, the literature essentially highlights the influence of the manager's skills, the company's productive skills, informational skills, and marketing skills on the effectiveness of export sales. It was found that the skills of Congolese companies in terms of management profile, innovation, risk management, proactivity, etc. on the foreign market partly account for the low profitability of mineral sales and the decline in international trade revenues; hence the importance of promoting the development and acquisition of company skills in the Congolese context.*

**Keywords :** *export promotion, skills, credible alternatives, trade performance*

### INTRODUCTION

La politique commerciale de la RDC est influencée par ses engagements internationaux en particulier, les règles de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), les régimes commerciaux régionaux (CEEAC, COMESA, SADC. etc.) et un certain nombre de régimes de préférences commerciales (l'Initiative « Tout Sauf les Armes » de l'Union Européenne, les Systèmes Généralisés de

Préférences des partenaires de la RDC, le Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique (NEPAD), dans son volet accès aux marchés, etc.). Cependant, les avantages découlant de ces engagements internationaux ne sont pas toujours mis à profit par la RDC en raison de sa faible productivité et du manque de compétitivité<sup>1</sup>

Le magazine américain Forbes a rendu public son classement des 2000 meilleures entreprises par actions mondiales en termes de ventes, bénéfiques, actifs et valeur marchande<sup>2</sup>. Il n'y a que l'Afrique du sud, le Nigeria et l'Égypte, dont les entreprises sont listées, ce qui fait apparaître la RDC en marge et montre sa marginalisation dans le processus du système de la mondialisation pour ses entreprises ; alors que cette dernière occupe une place de choix pour la diversité de ses ressources minières en exportations déconcertantes.

Les entreprises du secteur extractif congolais nous intéressent très spécialement à cause de l'afflux des multinationaux en Afrique en général et en RDC en particulier, du fait des multiples mouvements d'exportation des minerais à l'état brut dont l'incidence dans les entreprises du secteur concerné semble être une cinglante curiosité historique, et la croissance de ces dernières paraît une illusion en termes de développement.

Le secteur minier congolais semble bien positionné pour connaître une croissance supérieure à celle des 10 dernières années, mais les réalités du marché sont aujourd'hui très différentes. Nous devons maintenant composer avec des tensions géopolitiques, comme des guerres commerciales et tarifaires, et d'imminentes pénuries d'actifs. La hausse des prix des produits de base devrait alimenter l'expansion, mais elle pourrait aussi entretenir l'inflation et l'augmentation des coûts connexes, et en fin de compte gruger les marges.

La perturbation et la volatilité sont devenues la nouvelle norme, et le rythme du changement devant un avenir émergent anticipe sur notre capacité d'adaptation. Les sociétés minières congolaises, pour être agiles, doivent donc « préciser de quelle façon elles prévoient de créer la valeur à l'avenir et réagir lorsque les prix baisseront encore, ce qui est inévitable.<sup>3</sup> » Il faut scruter et analyser le comportement de chaque entreprise sur le marché qui est envahi des permanents obstacles dont la volatilité, les demandes de plus en plus exigeantes des parties prenantes, la pénurie croissante de main-d'œuvre qualifiée, un accès restreint aux principaux intrants comme l'énergie et l'eau, etc.

Dans ce nouvel ordre mondial, les sociétés minières congolaises n'obtiendront pas le personnel qualifié, les investissements nécessaires, ni le soutien du public si elles ne se concentrent que sur la communication de la valeur qu'elles apportent actuellement aux collectivités : elles doivent dépasser ce stade et préciser ce qu'elles représentent en créant des modèles d'affaires distinctifs conçus pour créer de la valeur à long terme.<sup>4</sup>

Il s'avère que les entreprises congolaises du secteur extractif sont, de prime abord, perdantes dans la quasi-totalité des transactions commerciales transfrontalières à cause du déséquilibre structurel entre la production et l'exportation, particulièrement dans la région du Kivu où les taxes nationales à l'exportation sont supérieures à celles d'autres pays de Grands Lacs (Ouganda, Rwanda et Burundi). Ce qui occasionne de multiples conséquences, notamment l'amenuisement des

<sup>1</sup> Ministère du commerce de la RDC (Mars 2015), Programme d'Appui au Commerce pour la République Démocratique du Congo N° comptable : CD/FED/2009/021348, Document de Stratégie Commerciale de la République Démocratique du Congo, aidCom

<sup>2</sup> Forbes (2023), magazine économique américain, classement annuel des grandes fortunes mondiales

<sup>3</sup> Philip Hopwood (2019), Leader mondial du secteur des mines et métaux cité par Deloitte Touch, À l'affût des tendances de, les 10 principaux enjeux des sociétés minières pour l'année à venir. [www2.deloitte.com/Mining and Metals](http://www2.deloitte.com/Mining and Metals)

<sup>4</sup> Deloitte Touch cité par ARROUCHE Nacera (2017), Les compétences de l'entreprise et la performance à l'exportation : quelle analyse pour les entreprises exportatrices algériennes hors hydrocarbures ? Revue Algérienne des Ressources Humaines Vol. 01 N° 02 Décembre

recettes au commerce international, l'endettement en augmentation exponentielle, le résultat d'exploitation en diminution, la fraude et la contrebande, etc.

Selon la Banque mondiale<sup>5</sup>, en 2019, le volume mondial total d'exportations de biens et de services était de 24 795 milliards de dollars US et le volume mondial total d'importations de biens et de services était de 24 312 milliards de dollars. Le volume total du commerce international (exports + imports de biens et de services) représente 60% du PIB mondial. Malgré la montée en puissance des investissements directs étrangers (IDE) au cours des dernières années, les entreprises continuent de compter sur les exportations pour conquérir les marchés étrangers. Ce qui exige une promotion par des programmes nationaux adaptés pour la création de la valeur ajoutée. D'où l'importance de la chaîne valeur pour les produits miniers.

Les entreprises congolaises d'extraction minière misent sur les exportations pour écouler leurs productions, avec l'idée d'élargir leurs marchés et se procurer les ressources en devises qui leur sont nécessaires pour financer leurs balances des paiements<sup>6</sup> et répondre aux exigences du développement économique et social. Mais, malheureusement la procédure d'exportation des produits miniers en RDC est truffée d'artifices et d'insuffisance à travers les concessionnaires ou intermédiaires dans les opérations dont les entreprises domestiques congolaises manquent des compétences pour ce faire. Le manque des compétences requises pour les PME du secteur fait perdre à l'économie du pays les moyens de sa croissance.

Ces compétences sont également considérées comme des facteurs clés de succès vu qu'elles déterminent leur présence dans la durée de l'entreprise sur des marchés étrangers. Elles permettent également à l'entreprise de développer, combiner et transformer les ressources (physiques, financières et de gestion) en créant de la valeur dans les produits offerts<sup>7</sup>. Ces compétences donnent la capacité d'être créateur dans la créativité pour innover, ce qui implique l'importance d'investir dans le background ou l'intelligence.

Dans un contexte de l'intensification de la concurrence et de raccourcissement des cycles de vie des produits, les entreprises sont contraintes d'améliorer constamment leur capacité à identifier les besoins des consommateurs étrangers, et à leur créer une offre adaptée et différenciée<sup>8</sup>.

Les faiblesses qui exacerbent les entreprises congolaises extractives dans l'exportation de leurs productions sont en partie liées au manque de ressources requises à l'exportation. Il s'agit aussi bien des ressources financières, physiques que de ressources humaines qualifiées et dotées d'une capacité d'adaptation aux exigences de la demande étrangère. En effet, les entreprises congolaises sont confrontées à des nombreuses difficultés constituant le goulot d'étranglement pour leurs rentabilisations sur les marchés à l'exportation, en raison notamment de l'absence de compétences nécessaires qui conditionnent leur réussite dans les ventes. Ces dernières relèvent de plusieurs domaines : la stratégie d'ouverture internationale, la prospection à l'exportation, le marketing à l'exportation, les procédures du commerce international et la logistique, l'obtention des informations fiables et leur traitement dans le contexte international, etc.

Ainsi, notre questionnement à cette réflexion s'inscrit autour des compétences clés et les alternatives crédibles pour la rentabilisation des ventes des minerais congolais à l'exportation. Nous plançons sur la question suivante : qu'est ce qui explique la faible rentabilisation des entreprises extractives de la RDC sur le marché étranger dans ce contexte de la mondialisation ?

Pour mener à bon port notre réflexion, nous avons utilisé la méthode analytique à partir des données secondaires des banques et autres institutions concernées par la question. Notre revue au

<sup>5</sup> Rapport annuel de la Banque Mondiale, (2019)

<sup>6</sup> Haridi Musilimu (1996), Problématique de la dette extérieure du Zaïre et son incidence sur la balance des paiements, Mémoire de licence, Economie Appliquées, Unikin

<sup>7</sup> ARROUCHE Nacera (2017), Op. cit.

<sup>8</sup> Idem

premier point s'inspire largement des écrits évoqués par Arrouche Nacera<sup>9</sup> pour implémentation à la situation des entreprises congolaises du secteur secondaire. Le deuxième point sera consacré à la question théorique inspirée du professeur François Houtart de l'Université Catholique de Louvain<sup>10</sup> et les compétences des entreprises congolaise à l'exportation, comme alternatives crédibles devant permettre le renversement de tendances en RDC, dans le but de relance de son développement.

Cette étude comporte deux grands points outre cette introduction et la conclusion qui met fin à la réflexion. Le premier traite de la revue de la littérature focalisée sur les théories qui déterminent la performance de l'entreprise, les écrits empiriques sur la performance commerciale de l'entreprise, la synthèse des fondements théoriques et empiriques de la performance commerciale. Le second point traite des compétences des entreprises congolaises à l'export comme alternative crédible.

## I. REVUE DE LITTÉRATURE

L'évaluation de la performance d'une entreprise appelle à plus d'une théorie de la firme. Dans cette section, nous identifions quelques déterminants mobilisés pouvant permettre de comprendre le contour de la performance commerciale d'entreprises en RDC et les orientations théoriques pour y faire-face en termes des écrits empiriques.

### 1.1 Théories sur les déterminants de la performance d'entreprise

M. Treacy et F. Wiersema<sup>11</sup> proposent trois voies d'excellence aux entreprises pour maximiser la valeur pour les clients et devenir les meilleures de leurs marchés, à savoir : l'Excellence Opérationnelle (meilleure mise en œuvre), l'Excellence en Performance Produit (meilleur produit / service), l'Excellence en Relations (réponse personnalisée à l'attente client).

Plauchu et Taïrou<sup>12</sup>, la définissent quant à eux comme : « l'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permette d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation ».

### 1.2. Ecrits empiriques sur la performance commerciale de l'entreprise

F. Le Roy<sup>13</sup> a réalisé une étude quantitative sur 105 entreprises industrielles de différentes tailles pour évaluer la relation entre la performance, l'agressivité concurrentielle et la taille de l'entreprise. Il a conclu que par rapport aux entreprises de petite taille ; plus l'agressivité des concurrents est forte et plus l'agressivité de l'entreprise est forte, plus les performances sont faibles. Autrement dit, il a été constaté une baisse des performances des petites entreprises lorsqu'il y a une convergence de leur propre agressivité avec celle de leurs concurrents.

F. Nwamen<sup>14</sup> (2006) s'est intéressé à l'évaluation de l'utilisation des TIC et leur influence sur la performance commerciale de 54 entreprises. L'étude a permis de savoir que les TIC sont principalement utilisées par les chefs d'entreprises et les cadres pour la recherche-développement, la recherche des informations, la communication, le commerce et la publicité. Le chercheur a conclu que cette utilisation des TIC améliore le système d'information et influence positivement la performance commerciale des entreprises.

<sup>9</sup> ARROUCHE Nacera (2017), Op. cit.

<sup>10</sup> J.-A Nyeme Tese (2000,) La mondialisation vue du sud, une approche multidisciplinaire, Ed. Universitaires du Kasayi, Kananga, , Pp 44-66

<sup>11</sup> Treacy M. et Wiersema F. (1999), « La discipline des leaders du marché: Choisir vos clients, recentrer vos efforts, dominer vos marchés. », Revue Française de Marketing, n° 173-174, 3/4, pp. 21-25.

<sup>12</sup> Plauchu V et Taïrou A. (2008), « Méthodologie du diagnostic d'entreprise ». L'Harmattan, Pp. 133

<sup>13</sup> Le Roy, F. (2001), « Agressivité concurrentielle, taille de l'entreprise et performance. », Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise. Pp. 67-84

<sup>14</sup> Nwamen, F. (2006), « Impact des technologies de l'information et de la communication sur la performance commerciale des entreprises. » La Revue des Sciences de Gestion, (2), pp. 111-121.

H. Hammami (2017) a étudié les déterminants de la performance de 1200 entreprises privées, opérant sur tout le territoire tunisien tous secteurs confondus. Il a constaté que la source de la performance et de la pérennité est la combinaison entre des facteurs endogènes et exogènes de l'entreprise. Les facteurs exogènes passent notamment à travers un environnement des affaires favorable. Les facteurs endogènes, quant à eux, sont liés aux stratégies et actions engagées par l'entreprise elle-même, à savoir la formation des employés, l'organisation du travail, la disposition d'un système d'information au sein de l'entreprise, l'utilisation des TIC, l'innovation, le statut de l'entreprise et le dialogue social.

### 1.3. Synthèse des fondements théorique et empirique sur la performance commerciale

Au regard de ce petit exposé sur les déterminants de la performance et les travaux empiriques sur la performance commerciale d'entreprise, le tableau ci-dessous synthétise les éléments pertinents pour notre étude.

Tableau I. Synthèse de déterminants de la performance commerciale sur le plan théorique et les travaux empiriques

Plans	Auteurs	Type de performance	Principaux déterminants
Théorique	M. Treacy et F. Wiersema (1999)	La performance commerciale	L'Excellence Opérationnelle (meilleure mise en œuvre), L'Excellence en Performance Produit (meilleur produit / service), L'Excellence en Relations (réponse personnalisée à l'attente client).
	Plauchu et Taïrou (2008)		La présentation d'une offre pertinente,
Empirique	H. Hammami (2017)		- Un environnement des affaires favorable, - Les stratégies et actions engagées par l'entreprise elle-même, notamment: la formation des employés, l'organisation du travail, la disposition d'un système d'information au sein de l'entreprise, l'utilisation des TIC, l'innovation, le statut de l'entreprise et le dialogue social.
	F. Nwamen (2006)		L'utilisation des TIC L'amélioration du système d'information

Source : tableau élaboré par nous-mêmes

Sur le plan théorique, les facteurs déterminants de la performance de l'entreprise sont généralement liés à son environnement, ses ressources et sa capacité organisationnelle. Notre analyse théorique et empirique sur les déterminants des différentes dimensions de la performance des entreprises, nous a permis de confirmer le cadre théorique préalablement établi.

En effet, ses facteurs sont exogènes et endogènes. Les facteurs exogènes sont traduits par la conjoncture, le secteur d'activité, la réglementation et les mécanismes externes de contrôle... alors que les facteurs endogènes dépendent de la gouvernance, des décisions prises, de l'identité et des caractéristiques de l'entreprise, de ses ressources (tangibles et intangibles), de l'innovation et de l'utilisation des TIC...

Les études ont montré que la rentabilité et la croissance d'une entreprise dépendent de son activité commerciale : le niveau de satisfaction de clientèle et la croissance des ventes ... Elles dépendent aussi du soutien des rétroactions (relation circulaire de cause à effet) positives existantes et



l'identification et la destruction des rétroactions négatives qui conditionnent l'évolution de l'entreprise<sup>15</sup>.

## II. COMPETENCES DES ENTREPRISES CONGOLAISES A L'EXPORT COMME ALTERNATIVES CREDIBLES

Le commerce international des entreprises de la RDC est beaucoup dominé par les exportations des produits miniers. Cependant, la littérature renseigne que les entreprises minières de la RDC n'ont pas encore joué leur rôle de levier de développement. Faisant un état des lieux des sociétés d'Etat en Afrique subsaharienne, Berthelemy et compagnies<sup>16</sup> affirment que celles-ci sont de plus en plus improductives, inefficaces, dotées d'un personnel pléthorique, mal administrées et corrompues. Mangala<sup>17</sup> conclut que "l'entreprise publique ne remplit plus l'objectif pour lequel elle a été créée : celui de produire des biens et/ou services pour la satisfaction des besoins du plus grand nombre de citoyens mais aussi contribuer au financement du budget de l'Etat...".

Mabi<sup>18</sup> affirme que : "la gestion du portefeuille de la RDC n'a atteint aucun des objectifs lui assignés à savoir : la promotion des investissements, la création des emplois, l'accroissement de la capacité managériale des gestionnaires nationaux, la propagation de l'innovation, le renforcement des moyens d'action de l'Etat et, par voie de conséquence, l'amélioration des conditions de vie de la population".

Vibidio<sup>19</sup> estime que la contribution des entreprises publiques au budget de l'Etat, qui avait été de 10 % en 1969, n'était plus que d'environ 1 % au début des années 1990, pour devenir pratiquement nulle vers la fin de la Transition de 2003 à 2006. Aussi, Baharanyi<sup>20</sup> note que les sociétés opérant dans le secteur minier intervenaient entre 1950 et 1960 pour 22,5 % dans la formation du PIB et pour près de 60 % des entrées en devises du pays. En 1959, la seule Union Minière (actuelle Gécamines) est intervenue à hauteur de 3 milliards pour un budget d'environ 12 milliards de francs congolais. Cette entreprise a donc participé au budget à hauteur de 25 %. Actuellement, cette contribution a dégringolé considérablement atteignant 148 millions USD, soit 2,11 % du budget de 2017<sup>21</sup>.

Matata<sup>22</sup> (2016 : 108) constate aussi une périlclité des entreprises publiques congolaises. Il cite des exemples dont celle de la Gécamines qui contribuait pour près de 40 % au budget de l'Etat, 20 % au PIB, 80 % aux recettes d'exportation, employait 32 000 agents et cadres les mieux rémunérés du pays. Aujourd'hui, elle ne réalise presque rien. Sa contribution au budget de l'Etat qui était de 360 millions USD en 1988, a reculé considérablement pour devenir nulle au cours de ces dernières années.

Dans un tel contexte, il nous paraît important, pour la RDC de faire émerger et développer les secteurs hors miniers, une stratégie alternative aux revenus miniers dans le financement du processus d'accumulation et dans la croissance de l'économie. Mais une telle stratégie ne serait couronnée du

<sup>15</sup> Libbey Eurotext J. (1995), Op. cit.

<sup>16</sup> BERTHELEMY Jean-Claude, KAUFFMANN Céline, VALFORT Marie-Anne & WEGNER Lucia (2004) : Privatisation en Afrique Subsaharienne : un état des lieux, OCDE.

<sup>17</sup> MANGALA Ngongo Alexis (Janvier 2012) : "Historique des lois du 7 juillet sur la réforme des entreprises publiques. De la conception à la promulgation" in Congo-Afrique, LIème Année, n°461, pp.7-22.

<sup>18</sup> MABI Mulumba (2001) : "La réforme du cadre institutionnel légal et réglementaire de la gestion du portefeuille de l'Etat" in CADICEC-INFORMATION, L'avenir des entreprises du portefeuille en République démocratique du Congo, Kinshasa, Bulletin du CADICEC, n°89-90, pp.53-58.

<sup>19</sup> VIBIDIO (2007) : Mauvaise gérance des entreprises publiques : l'Etat n'a que des larmes pour pleurer au lieu de sanctionner les coupables ! URL: <http://digitalcongo.net/article/44212> (consulté le 20 Novembre 2023).

<sup>20</sup> BAHARANYI Naciyimba Séraphin (Janvier 2012) : "Privatisation des entreprises du Portefeuille de la République : Enjeux et défis pour le développement de la RD Congo" in Congo-Afrique, LIème Année, n°461, pp.23-36.

<sup>21</sup> CSP - Conseil Supérieur de Portefeuille/Département de Portefeuille (2017) – République démocratique du Congo, Ministère du Portefeuille, Indicateurs des performances économiques et financières des entreprises publiques : Exercices 2004 à 2017. Données comptables en USD, Base de données Excel.

<sup>22</sup> MATATA PONYO Mapon (2016) : Qualité des institutions et résultats économiques en République démocratique du Congo 1980 – 2015, Paris, Le Harmattan RDC, P.108



succès sans l'implication des entreprises nationales quels que soient leur secteur d'activité et leur nature juridique.

A l'heure actuelle, les entreprises congolaises continuent d'enregistrer des faibles performances à l'exportation, et cela pour de nombreuses raisons. Ces dernières peuvent être expliquées par l'existence de deux sources de contraintes : les contraintes internes liées aux compétences et aux ressources des entreprises et celles qui sont inhérentes à l'environnement externe contraignant dans lequel opèrent et évoluent ces entreprises.

Nous nous y intéresserons dans notre présente contribution à l'analyse des compétences de ces entreprises et nous en ferons une lecture de la littérature théorique et empirique existante et portant sur le rôle des compétences dans l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise sur les marchés d'exportation. Cela nous permettra de parvenir à proposer une lecture des compétences des entreprises congolaises à l'exportation en se focalisant davantage sur les contraintes qu'engendre le manque de celles-ci en leur sein. Cette analyse se fera évidemment à la lumière des conclusions de la littérature revue plus haut.

Nous nous appuyons principalement sur les études menées par l'Ecotec<sup>23</sup>, et sur certaines conclusions tirées de notre enquête que nous avons réalisée dans l'objectif d'affiner notre analyse sur l'origine du caractère velléitaire à l'exportation des entreprises nationales en RDC (du secteur extractif). Cela a été fait par le biais d'un questionnaire que nous avons adressé aux entreprises ayant une activité plus ou moins régulière à l'exportation minière, notamment la Gécamines, la MIBA, SODEMICO, COMINIÈRE, SAKIMA et SOKIMO.

### **2.1. Compétences stratégiques**

En dépit de reconnaissance des dirigeants d'entreprises congolaises du secteur minier de certains revenus engrangés et des avantages indirects non-économiques qu'entraînent le développement des exportations vers les pays étrangers, il n'en demeure pas moins que la plupart de ceux-ci ne s'inscrivent toujours pas dans une logique de stratégie de pénétration des marchés étrangers avec les produits à valeur ajoutée. Ils se contentent de répondre aux commandes des clients-partenaires qui se manifestent en particulier dans le cadre d'export. En outre, l'absence de vision à l'exportation se manifeste entre autres par la réticence de ces dirigeants à prendre le risque d'aller trouver des débouchés à l'extérieur et des relais de croissance. Toutefois, nos entretiens ont révélé la prise de conscience des dirigeants notamment suite à l'ouverture accrue du marché national aux produits étrangers, surtout que les productions sont réalisées pour le besoin extérieur. La forte concurrence sur le marché extérieur les incite à réfléchir davantage sur la nécessité de conquérir les marchés extérieurs de façon à acquérir des avantages-prix concurrentiel.

En effet, uniquement 40% des exportateurs ont, dans leur organigramme, une structure spécifique chargée de l'exportation. Cependant, cette structure est atrophiée puisque dans la quasi-totalité des cas elle se limite à une ou deux personnes<sup>24</sup>.

L'équipe dirigeante n'est donc pas complètement constituée et outillée, car celle-ci souffre de manque de compétences requises à l'exportation. En effet, les responsables confirment qu'il y a un déficit en matière de compétences qui leur permettraient de se doter d'une structure consacrée à l'exportation, ils citent notamment les domaines de la stratégie internationale, du marketing à l'exportation, du commerce international, de droit des affaires...). Cela a été d'ailleurs pointé par le directeur de la Chambre Algérienne du Commerce et d'Industrie (CACI) Mustapha Chaib, qui reconnaît le déficit des cadres commerciaux spécialisés à l'exportation. Il mentionne que seulement quelques entreprises (à l'instar de Cevital, Ruiba...) qui investissent dans l'acquisition et le

<sup>23</sup> Ecotec cité par <sup>23</sup> ARROUCHE Nacera (2017), Op.Cit

<sup>24</sup> Ecotec cité par <sup>24</sup> ARROUCHE Nacera (2017), Op.Cit

développement de ces compétences<sup>25</sup>. Il est important d'ajouter que, le plus souvent ce sont les responsables commerciaux chargés de ventes sur le marché local qui s'occupent également de l'exportation.

## **2.2. Compétences productives**

La majorité d'entreprises n'ont pas dû adapter leurs produits pour l'exportation alors que ces adaptations concernent notamment l'amélioration du conditionnement et de l'emballage. Toutefois ces modifications exigent des investissements supplémentaires que pas toutes les entreprises se montrent ambitieuses de réaliser, ce qui limite la demande étrangère qu'elles peuvent effectivement satisfaire. En outre, là encore des défaillances en matière de compétences productives sont révélées, pour toutes les entreprises congolaises car, elles confirment que leur main d'œuvre, notamment celle de la fonction de la production qui n'est pas hautement qualifiée, et peu créative ont de sérieuses difficultés pour s'adapter aux spécificités et préférences des acheteurs étrangers. ECOtechnics cite également la difficulté de répondre complètement aux spécifications de qualité et aux normes de conditionnement.

Il est ainsi important de souligner qu'en aucun cas n'est cité l'effort de l'entreprise exportatrice à développer un produit nouveau et destiné spécifiquement au marché à l'exportation. Cela explique en partie la faible performance commerciale des entreprises congolaises sur les marchés extérieurs et leur difficulté à les pénétrer facilement.

## **2.3. Compétences informationnelles**

En dépit de recours à diverses sources d'informations notamment les organismes de soutien à l'export, les entreprises exportatrices demeurent insatisfaites vu que l'information recherchée ne peut être pas fournie par ces structures, et si l'information existe elle n'est pas actualisée.

De plus, la majorité des exportateurs congolais ne s'inscrit pas dans une démarche structurée permettant de mobiliser les compétences confirmées afin de tisser des contacts intéressants, qui permettent l'accès à des informations pertinentes pour pénétrer un marché à l'exportation<sup>26</sup>. La méconnaissance des circuits de distribution étrangers, la difficulté à identifier les réseaux de distribution locaux et à connaître les dispositions adoptées et la réglementation en vigueur dans le pays ciblé à l'exportation, sont des éléments qui révèlent le manque d'importance accordée par ces entreprises au développement des compétences informationnelles.

En outre, l'absence des cadres ayant une bonne maîtrise opérationnelle des langues étrangères dans le milieu professionnel et le monde des affaires entrave le développement de l'activité de l'export. En effet, c'est la maîtrise des langues qui permet de recevoir de meilleures informations sur l'environnement commercial ainsi que de nouvelles idées de production, de marketing et de circuits commerciaux.

## **2.4. Compétences marketing**

Ces compétences ne sont toujours pas suffisamment valorisées au sein de la majorité des entreprises exportatrices. C'est ce que montrent en tout cas les éléments cités plus haut concernant les adaptations des produits à l'exportation. Dans le domaine du marketing, nombreuses contraintes persistent encore. La conception ou même l'adaptation de l'emballage aux spécificités de la demande étrangère demeure l'une des contraintes à l'exportation.

De plus, en termes de publicité et de la promotion des produits à l'exportation, les résultats de notre enquête montrent que le recours à l'internet pour valoriser leurs savoir-faire n'est que relativement développé au sein des entreprises interrogées, avec une faible digitalisation et sites moins alimentés des informations pour la visibilité des offres prévues.

---

<sup>25</sup> ARROUCHE Nacera (2017), Op.Cit

<sup>26</sup> Idem

## CONCLUSION

Les entreprises exportatrices du produit minier de la RDC se contentent d'offrir les produits à l'état brut sans valeur ajoutée ni chercher à les différencier, ni même à anticiper sur l'évolution de la demande étrangère, sur les tendances du marché à l'international et d'y proposer une offre adaptée.

Nous pouvons donc dire que les éléments développés plus haut et qui expliquent en partie la faible performance commerciale des entreprises minières congolaises à l'export, à travers l'existence de relation significative et positive entre le succès à l'exportation, la mobilisation et la coordination des compétences présentent un intérêt pour le développement de la RDC.

L'analyse des entreprises de la RDC du secteur minier démontre les faiblesses qui persistent en ce qui concerne la disponibilité des principales compétences requises à l'export. Il s'agit essentiellement des compétences stratégiques, des compétences productives, des compétences informationnelles et des compétences marketing.

Aussi est-il important pour la gouvernance de la RDC de promouvoir les investissements pour une transformation locale des minerais en mettant aux premières loges un marché boursier sur les minerais stratégiques.

## BIBLIOGRAPHIE

- ARROUCHE Nacera (2017), Les compétences de l'entreprise et la performance à l'exportation : quelle analyse pour les entreprises exportatrices algériennes hors hydrocarbures ? Revue Algérienne des Ressources Humaines Vol. 01 N° 02 Décembre
- BAHARANYI Naciyimba Séraphin (Janvier 2012) : "Privatisation des entreprises du Portefeuille de la République : Enjeux et défis pour le développement de la RD Congo" in Congo-Afrique, LIème Année, n°461, pp.23-36.
- BERTHELEMY Jean-Claude, KAUFFMANN Céline, VALFORT Marie-Anne & WEGNER Lucia (2004) : Privatisation en Afrique Subsaharienne : un état des lieux, OCDE
- CAROLL A. B. (1989), "Business and Society: Ethics and Stakeholder Management", O.H.: South Western, Cincinatti
- CLARKSON, M. B. E. (1995). "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance." *Academy of Management Review*, 20 (1), pp 92-117
- CSP - Conseil Supérieur de Portefeuille/Département de Portefeuille (2017) - République démocratique du Congo, Ministère du Portefeuille, Indicateurs des performances économiques et financières des entreprises publiques : Exercices 2004 à 2017. Données comptables en USD, Base de données Excel
- FORBES (2023), magazine économique américain, classement annuel des grandes fortunes mondiales
- HERZBERG, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959), "The Motivation to Work". John Wiley. New York.
- HOPWOOD P. (2019), Leader mondial du secteur des mines et métaux cité par Deloitte Touch, À l'affût des tendances de, les 10 principaux enjeux des sociétés minières pour l'année à venir. [www2.deloitte.com/Mining and Metals](http://www2.deloitte.com/Mining and Metals)
- LIBBEY EUROTTEXT J. (1995), « Les facteurs de performance de l'entreprise »
- MABI Mulumba (2001) : "La réforme du cadre institutionnel légal et réglementaire de la gestion du portefeuille de l'Etat" in *CADICEC-INFORMATION*, L'avenir des entreprises du portefeuille en République démocratique du Congo, Kinshasa, Bulletin du CADICEC, n°89-90, pp.53-58.

- MANGALA Ngongo Alexis (Janvier 2012) : "Historique des lois du 7 juillet sur la réforme des entreprises publiques. De la conception à la promulgation" in *Congo-Afrique*, LIème Année, n°461, pp.7-22
- MARION A., Asquin A., Everaere C. (2012), « Diagnostic de la performance de l'entreprise, Concepts et méthodes », Collection: Management Sup, Dunod
- MASLOW, A. (1943), « A theory of human motivation", *The Psychological Review*, vol.50, n°4, pp.370-396
- MATATA PONYO Mapon (2016) : *Qualité des institutions et résultats économiques en République démocratique du Congo 1980 - 2015*, Paris, L'Harmattan RDC
- MILOUD, T. (2003), *Introductions en bourse, la structure de propriété et la création de valeurs*, Presses Universitaires de Louvain, Belgique
- Ministère du commerce de la RDC (Mars 2015), Programme d'Appui au Commerce pour la République Démocratique du Congo N° comptable : CD/FED/2009/021348, Document de Stratégie Commerciale de la République Démocratique du Congo, aidCom
- MOUILLESEAUX C. (1997), *Gestion économique*, 2<sup>ème</sup> édition Foucher, Paris
- NWAMEN, F. (2006), « Impact des technologies de l'information et de la communication sur la performance commerciale des entreprises. », in *La Revue des Sciences de Gestion*, (2), pp. 111-121.
- PLAUCHU V. et TAÏROU A. (2008), *Méthodologie du diagnostic d'entreprise*, Paris, L'Harmattan.
- RAMBHUNJUN N. (2004). « Le concept de compétitivité : Ses indicateurs et facteurs. Synthèse de rapport, 2004", n° 5, OCDE
- ROY (Le), F. (2001), « Agressivité concurrentielle, taille de l'entreprise et performance. », in *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*
- Savall H., Zardet V., (1989), « Maitriser les coûts et les performances cachées", *Economica*
- TREACY M. et WIERSEMA F. (1999), « La discipline des leaders du marché: Choisir vos clients, recentrer vos efforts, dominer vos marchés. », in *Revue Française de Marketing*, n° 173-174, 3/4, pp. 21-25.
- VIBIDIO (2007) : Mauvaise gérance des entreprises publiques : l'Etat n'a que des larmes pour pleurer au lieu de sanctionner les coupables ! URL: <http://digitalcongo.net/article/44212> (consulté le 20 Novembre 2023)